

ANALISIS TIPE BUDAYA ORGANISASI DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA PT KIMIA FARMA APOTEK UNIT BISNIS BANDUNG)

Rei Restu Asy'ari¹⁾ Ida Nurnida²⁾

Prodi Administrasi Bisnis, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom1)
reirestu@student.telkomuniversity.ac.id¹⁾ nurnida@telkomuniversity.ac.id²⁾

Abstrak: Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Responden dalam penelitian ini berjumlah 68 orang, jumlah ini didapatkan menggunakan teknik probability sampling. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi sederhana. Hasil analisis deskriptif menunjukkan kedua variabel memperoleh kategori baik dari seluruh dimensi yang diuji. Berdasarkan hasil analisis regresi, uji hipotesis dan koefisien determinasi, dapat disimpulkan bahwa tipe budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 74.4% dan sisanya 25.6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kata kunci : Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Sumber Daya Manusia

I. PENDAHULUAN

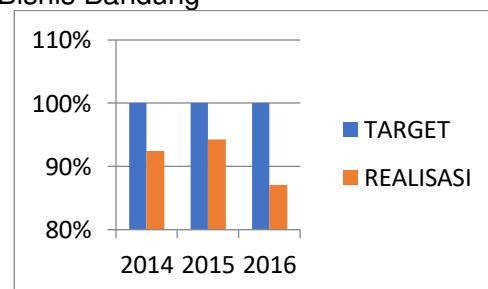
Latar Belakang

Dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, maka perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas untuk mencapai tujuan tersebut. Sumber daya manusia sebagai aset perusahaan harus dikelola sebaik mungkin agar dapat menunjang perusahaan secara efektif. Manajemen sumber daya manusia memiliki tanggung jawab atas kinerja karyawan, salah satu aktivitas kunci manajemen sumber daya manusia adalah melakukan penilaian kinerja individu yang tidak hanya mengevaluasi seberapa baik orang dalam berperilaku tetapi juga memperlihatkan seberapa baik aktivitas sumber daya manusia yang dilaksanakan (Rivai, 2004: 12). Salah satu peran dari manajemen sumber daya manusia adalah kinerja karyawan, dimana kinerja karyawan sebagai tolak ukur efektifitas suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Banyak organisasi yang berhasil atau efektif karena ditopang oleh kinerja sumber daya manusia dan begitu juga sebaliknya, hal ini menunjukkan bahwa ada keseuaian antara keberhasilan organisasi atau kinerja organisasi dengan kinerja individu atau sumber daya manusia (Sudarmanto, 2009: 6-7). Maka dari itu kinerja karyawan harus

terus ditingkatkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan cara menetapkan aturan atau kebiasaan yang baik dalam suatu perusahaan, salah satunya dengan menerapkan budaya organisasi.

PT Kimia Farma Apotek telah menerapkan budaya organisasi yaitu ICARE (*Innovatife, Customer First, Accountable, Responsible, dan Eco-friendly*). Namun, berdasarkan observasi peneliti penerapan budaya belum sesuai dengan yang diharapkan, hal ini dapat terlihat dari kinerja karyawan yang belum sesuai harapan. Berikut adalah gambaran kinerja karyawan PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Bandung



Gambar 1.
Laporan Omzet PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Bandung
Sumber: Data hasil olahan peneliti

Omzet merupakan salah satu aspek yang dapat menentukan kinerja

karyawan, omzet yang dihasilkan dari tiap *outlet* PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Bandung diharapkan dapat mencapai atau bahkan melebihi sasaran yang ditetapkan. Berdasarkan gambar 1 target omzet belum pernah mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan, bahkan pada tahun terakhir yaitu 2016 omzet menurun dari tahun-tahun sebelumnya. Maka dari itu dilakukan penelitian yang bertujuan untuk melihat bagaimana budaya organisasi dan kinerja karyawan, serta pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Bandung.

II. KAJIAN PUSTAKA

Budaya Organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014: 62) budaya organisasi adalah perangkat asumsi yang dibagi dan diterima secara implisit begitu saja serta dipegang oleh satu kelompok yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam. Sedangkan menurut Tan (dalam Wardiah, 2016: 196) budaya organisasi adalah nilai dasar yang dianut oleh sebuah organisasi yang berperan sebagai landasan dalam bersikap, berperilaku, dan bertindak bagi semua anggota organisasi.

Fungsi Budaya Organisasi

Kreitner dan Kinicki, (2014: 67) merumuskan bahwa ada empat fungsi budaya organisasi, yaitu:

1. Memberikan para anggota sebuah identitas organisasi, budaya organisasi memberi ciri khas khusus yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi. Organisasi memiliki nilai yang menjadi khas tersendiri yang dapat dilihat secara jelas sebagai pembeda dengan organisasi lain.
2. Memfasilitasi komitmen bersama. Budaya organisasi yang ditetapkan berfungsi sebagai dasar pelaksanaan misi

organisasi yang telah ditetapkan dan diterapkan oleh seluruh anggota organisasi.

3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Stabilitas sistem sosial menggambarkan kepentingan atas lingkungan kerja yang positif dan menguatkan, serta kepentingan atas konflik dan perubahan yang diatur secara efektif.
4. Membentuk perilaku dengan membantu para anggota memahami lingkungan sekitar mereka. Budaya organisasi berfungsi dalam membantu para anggota memahami apa yang dilakukan organisasi, mengapa melakukannya, dan bagaimana hal yang dilakukan tersebut dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.

Tipe Budaya Organisasi

Cameron dan Quinn, (2006: 37) mengklasifikasikan budaya organisasi berdasarkan kerangka nilai bersaing dalam empat tipe, yaitu:

1. *Clan Culture*

Budaya ini lebih fokus pada internal dan lebih menghargai fleksibilitas daripada stabilitas dan kontrol. Kebudayaan ini hampir sama dengan organisasi tipe keluarga dimana efektivitas dapat tercapai dengan memfokuskan pada kerja sama antarpegawai. Tipe kebudayaan ini sangat berfokus pada pegawai dan berusaha untuk memenuhi kepaduan melalui mufakat dan kepuasan pekerjaan serta komitmen melalui keterlibatan pegawai.

2. *Adhocracy Culture*

Budaya ini memiliki nilai eksternal dan menghargai fleksibilitas. Tipe kebudayaan ini membantu perkembangan penciptaan produk-produk dan layanan yang inovatif dengan menyesuaikan diri, kreatif, dan

cepat menanggapi perubahan pasar. Kebudayaan adhokrasi tidak bergantung pada tipe kekuatan yang terpusat dan hubungan kekuasaan. Budaya adhokrasi mendorong para pegawai untuk mengambil risiko apa pun, berpikir diluar dari kebiasaan, dan bereksperimen dengan cara baru dalam penyelesaian sesuatu. Tipe kebudayaan ini cocok untuk perusahaan-perusahaan baru, perusahaan-perusahaan dalam industri-industri yang mengalami perubahan konstan, dan perusahaan-perusahaan dalam industri-industri yang sedang tumbuh yang membutuhkan inovasi untuk meningkatkan pertumbuhan.

3. *Market Culture*

Budaya pasar memiliki fokus eksternal yang kuat serta menghargai stabilitas dan kontrol. Organisasi dengan kebudayaan ini dikendalikan atas kompetisi dan hasrat yang kuat untuk mengantarkan hasil dan mencapai tujuan. Karena tipe kebudayaan ini berpusat pada lingkungan eksternal, pelanggan dan keuntungan harus didahulukan daripada pengembangan dan kepuasan pegawai. Tujuan utama adalah mendorong produktivitas, keuntungan, dan kepuasan pelanggan. Para pegawai diharapkan untuk bereaksi secara cepat, bekerja keras, dan mengantarkan kualitas tepat waktu.

4. *Hierarchy Culture*

Budaya hierarkis memiliki fokus internal yang menghasilkan keuntungan kerja yang lebih formal dan terstruktur, serta menghargai stabilitas dan kontrol lebih dari fleksibilitas. Orientasi ini membawa pada perkembangan proses internal yang dapat diandalkan, ukuran yang

ekstensif, dan implementasi dari beragam mekanisme kontrol. Efektivitas dalam perusahaan dengan tipe kebudayaan ini kemungkinan besar dinilai dengan ukuran efisiensi, ketepatan waktu, serta ketergantungan atas produk-produk dan layanan yang dihasilkan dan diantar.

Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya dalam organisasi (Suwanto dan Priansa, 2014: 269). Sedangkan Hersey dan Blanchard, (dalam Sinambela, 2012: 7) mengemukakan bahwa Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

Dimensi Kinerja

Bernardin (dalam Sudarmanto, 2009: 12) mengemukakan kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. *Quality*, terkait dengan proses atau hasil aktivitas yang mendekati ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan.
2. *Quantity*, terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.
3. *Timeliness*, terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
4. *Cost-effectiveness*, terkait dengan tingkat penggunaan sumber daya organisasi seperti uang, material, teknologi dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.
5. *Need for supervision*, terkait dengan kemampuan individu untuk dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi

- pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.
6. *Interpersonal impact*, terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan saling menghargai.

Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja

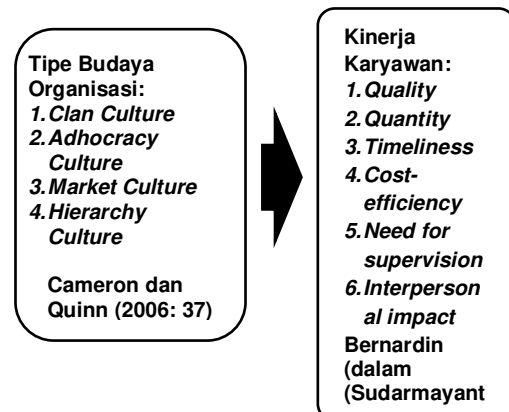
Kreitner dan Kinicki, (2014: 72) mengatakan bahwa para manajer dan peneliti percaya budaya organisasi dapat menjadi penggerak perilaku pekerja, kinerja, dan efektivitas organisasi. Kemudian berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hartner, dkk. (dalam Kreitner dan Kinicki, 2014:73) menggambarkan bahwa:

1. Budaya organisasi berhubungan dengan ukuran-ukuran efektivitas organisasi. Hal ini memperkuat kesimpulan bahwa sebuah budaya organisasi dapat menjadi sumber keuntungan yang bersaing.
2. Para pegawai lebih puas dan diikutsertakan pada organisasi-organisasi dengan kebudayaan klan. Hasil tersebut memberi kesan bahwa para pegawai lebih suka bekerja pada organisasi-organisasi yang menghargai fleksibilitas lebih dari stabilitas dan kontrol, serta organisasi-organisasi yang lebih memfokuskan pemuasan kebutuhan para pegawai daripada keinginan para pelanggan atau pemegang saham.
3. Kinerja keuangan sebuah organisasi tidak terlalu kuat berhubungan dengan budaya organisasi. Sebaiknya para manajer tidak terlalu berharap dengan peningkatan kinerja keuangan dengan mengubah budaya organisasi.
4. Perusahaan dengan kebudayaan pasar cenderung memiliki hasil organisasi yang lebih positif. Para manajer didorong untuk mempertimbangkan cara mereka

5. menggunakan kebudayaan yang lebih berorientasi pada pasar.
5. Inovasi dan kualitas dapat ditingkatkan dengan membangun karakteristik yang berhubungan dengan kebudayaan klan, adhokrasi, dan pasar ke dalam organisasi.
6. Kepuasan pelanggan berhubungan sangat kuat dengan kebudayaan pasar. Temuan ini menyatakan secara tidak langsung bahwa penting bagi organisasi untuk memiliki fokus eksternal kepada para pelanggannya.
7. Kebudayaan hierarkis tidak berhubungan dengan hasil positif. Para manajer didorong untuk mengawasi hal-hal dimana para pegawai merasa di bawah lilitan, tidak berwenang, dan dikontrol oleh manajemen atau sistem organisasi.

III. KERANGKA PEMIKIRAN & HIPOTESIS

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Kerangka pemikiran

Sumber :Hasil olahan peneliti

Berdasarkan kerangka pemikiran dan teori-teori yang telah dipaparkan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah "Tipe Budaya Organisasi PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan".

IV. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode kuantitatif, dimana data merupakan angka-angka dan menggunakan analisis statistik (Sugiyono, 2015: 11). Penelitian ini merupakan penelitian kausal untuk mengetahui hubungan pengaruh antar dua variabel. Berdasarkan tujuannya, penelitian ini merupakan penelitian deskriptif analisis. Menurut Sugiyono, (2015: 254) penelitian deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa maksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum dan generalisasi. Sedangkan analisis penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear sederhana.

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Variabel Tipe Budaya Organisasi memperoleh persentase sebesar 78.57%, sehingga dapat disimpulkan bahwa Tipe Budaya Organisasi mendapatkan kategori baik. Presentase tertinggi diantara Tipe Budaya Organisasi adalah *Hierarchy Culture* dengan presentase 79.04% dan presentase terendah adalah *Adhocracy Culture* dengan presentase 77.94%.

Variabel Kinerja Karyawan memperoleh persentase sebesar 79.44%, sehingga dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan pada PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Bandung adalah baik. Sedangkan presentase tertinggi diantara dimensi Kinerja Karyawan adalah *Interpesonal Impact* dengan presentase sebesar 83.27% dan yang terendah adalah dimensi *Need for Supervision* dengan presentase sebesar 76.84%.

Analisis Regresi Linear Sederhana

Analisis regresi sederhana digunakan untuk menentukan seberapa kuatnya pengaruh variabel independen (X) yaitu Tipe Budaya Organisasi terhadap variabel dependennya (Y)

yaitu Kinerja Karyawan. Berikut hasil Analisa regresi sederhana menggunakan SPSS 24, yaitu:

Tabel 1. Analisis Regresi Linear Sederhana

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
1 (Constant)	.612	.207	2.959	.004
X	.918	.863	13.857	.000

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS 24

Berdasarkan perhitungan analisa regresi dengan menggunakan SPSS 24 pada tabel diatas, diperoleh persamaan regresinya sebagai berikut:

$$\hat{Y} = a + bX$$

$$\hat{Y} = 0,162 + 0,918X$$

Persamaan diatas dapat diartikan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta sebesar 0,162 menyatakan bahwa jika tidak ada nilai (0) dari variabel X maka nilai dari Y adalah 0,162.
2. Nilai koefisien regresi X bersifat positif sebesar 0,918 artinya variabel X memiliki hubungan searah dengan Y dan setiap pertambahan satu satuan Tipe Budaya Organisasi (X) akan berpengaruh terhadap meningkatnya Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,918.

Koefisien Determinasi

Tabel 2. Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.863 ^a	.744	.740	.29714

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS 24 for

Tabel 2. menunjukkan bahwa besarnya pengaruh Tipe Budaya Organisasi PT Kimia Farma Unit Bisnis Bandung terhadap Kinerja Karyawan ditunjukkan oleh koefisien determinasi nilai *R Square* dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} KD &= r^2 \times 100\% \\ &= (0,863)^2 \times 100\% \\ &= 74.4\% \end{aligned}$$

Koefisien determinasi (*R Square*) menunjukkan nilai sebesar 0,744 atau sebesar 74,4%, artinya nilai ini menunjukkan bahwa variabel Tipe Budaya Organisasi mempunyai pengaruh terhadap variabel Kinerja Karyawan sebesar 74,4% dan sisanya 25,6% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

VI. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yangtelah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, kesimpulan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

Pertama, seluruh dimensi dari Tipe Budaya Organisasi yang diterapkan pada PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Bandung menunjukkan kondisi baik. Dimensi dengan skor tertinggi adalah *Hierarchy Culture*. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Bandung lebih menekankan pada pentingnya menaati peraturan

perusahaan, struktur organisasi yang formal, dan alur kordinasi yang baik sesuai struktur organisasi.

Kedua, seluruh dimensi dari Kinerja Karyawan PT Kimia Farma Apotek Unit Binsis Bandung menunjukkan kondisi baik. Dimensi dengan skor tertinggi adalah *Interpersonal Impact* sebesar 83.27%. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa karyawan menyadari pentingnya saling menghargai dan bekerjasama dengan rekan kerja dalam perusahaan.

Ketiga, Tipe Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan secara signifikan, dengan kontribusi sebesar 74.4%.

VII. SARAN Bagi Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menyarankan hal-hal yaitu sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, dimana Tipe Budaya Organisasi dengan nilai tertinggi adalah *Hierarchy Culture*. Sedangkan menurut pendapat Cameron dan Quinn (2006: 37), dimana budaya organisasi yang paling sesuai untuk organisasi perusahaan adalah *Market Culture* yang memiliki fokus pada penguasaan pasar, pelanggan, dan keuntungan. Dengan demikian peneliti menyarankan PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Bandung lebih mempraktekkan Tipe Budaya Organisasi *Market Culture* untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaan.
2. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, dimensi dari Kinerja Karyawan dengan skor terendah adalah *Need for Supervision* sebesar 76.8%, hal tersebut menunjukkan bahwa PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Bandung masih perlu meningkatkan dimensi ini agar karyawan dapat bekerja lebih baik tanpa harus selalu dibantu

dan diawasi oleh atasan, sehingga kinerja karyawan dapat terus meningkat.

Bagi Peneliti Selanjutnya

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, peneliti menyarankan hal-hal sebagai berikut bagi peneliti lain yang berminat melakukan penelitian terkait:

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Tipe Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan. Peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian analisis faktor untuk mengetahui faktor atau variabel lain yang mempengaruhi Kinerja Karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggara Hayan, 2005. *“Perencanaan dan Pengendalian Proyek dengan Metode PERT CPM : Studi Kasus Fly Over Ahmad Yani, Karawang.”* (Online). (Oktober 2016)
- Aris Fajar Maulani Aziz, 2016. *“Penerapan metode PERT dan Metode CPM dalam efektivitas waktu penyelesaian proyek (Studi kasus : rumah dinas kepala balai di BPBIAT Wanayasa Purwakarta)”*. Terdapat di perpustakaan Universitas Langlangbuana
- Arta Rusidarma Putra S.T.,M.M. *Perbedaan CPM dan PERT.* (Online) Tersedia : [binabangsa.ac.id/files/Pertemuan%209%20\(CPM%20dan%20PERT\).pptx](http://binabangsa.ac.id/files/Pertemuan%209%20(CPM%20dan%20PERT).pptx). (Online). (Maret 2017)
- Celoteh Praja. 2015. *pengaruh pembangunan infrastruktur jalan terhadap kesejahteraan.* (Online) tersedia : <http://celotehlestarius.blogspot.co.id/2015/07/bab-i-pengaruh-pembangunan.html>. (Mei 2017)
- Clifford F. Gray dan Erik W. Larson. 2007. *Manajemen Proyek.* Yogyakarta : Andi
- Darmadi, Hamid. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan dan Sosial.* Bandung : Alfabeta
- Eka D annyanti, 2010. *“Optimalisasi Pelaksanaan Proyek dengan Metode PERT dan CPM (Studi Kasus Twin Tower Building Pasca Sarjana Undip).”* (Online). (29 Oktober 2016)
- Herjanto, Eddy. 2011. *Manajemen Operasi.* Jakarta : Grasindo
- Hamdan Dimiyati dan Kadar Nurjaman. 2014. *Manajemen Proyek.* Bandung : Pustaka Setia
- Rahardjo Adisasmita. 2011. *Pengelolaan Pendapatan dan Anggaran Daerah.* Yogyakarta : Graha Ilmu
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan.* Bandung : Alfabeta
- Wulfram, I. Ervianto. 2011. *Manajemen Proyek Konstruksi edisi revisi.* Yogyakarta : Andi